

دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على الشركات المتعددة
الجنسيات في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

عبد الرحمن سالم الصيعري

الرقم الجامعي/252001123

إشراف/

الدكتور/ الفيصّل عبد الحمد محمد

الدكتور/ فايز علي جراد

العام الدراسي

2025

قائمة المحتويات

3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
7	تساؤلات الدراسة
8	فرضيات الدراسة
8	الدراسات السابقة
14	المنطلقات النظرية للدراسة
16	المنهجية وطرق البحث
18	أدوات الدراسة
19	حدود الدراسة
21	المراجع

المقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، أصبحت المؤسسات، ولا سيما الشركات متعددة الجنسيات، تواجه تحديات متزايدة تتعلق بالحفاظ على مستوى عالٍ من الأداء التنظيمي وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة والتغير المستمر. ويُعد رأس المال البشري أحد أهم عناصر النجاح في تلك المؤسسات، إذ يمثل العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية إدارة الأداء والتحفيز كأداتين استراتيجيتين أساسيتين تسهمان في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز التزامهم وتحقيق التوافق بين أهدافهم الفردية وأهداف المؤسسة (Hasyim، 2023).

تسعى إدارة الأداء في جوهرها إلى خلق بيئة عمل تُمكن الأفراد من تقديم أفضل ما لديهم، من خلال تحديد التوقعات، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، ومتابعة تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية بشكل منهجي. ولا يقتصر مفهوم إدارة الأداء على تقييم الموظف في نهاية فترة معينة، بل هو عملية مستمرة تشمل التخطيط، والمتابعة، والتطوير، والتحفيز. أما التحفيز فهو القوة الداخلية التي تدفع الأفراد إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف محددة، سواء أكانت مادية أم معنوية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن العلاقة بين إدارة الأداء الفعالة والتحفيز الإيجابي هي علاقة تكاملية تُسهم بشكل مباشر في رفع إنتاجية الموظفين وتعزيز ولائهم المؤسسي (Maley، 2024).

في سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة نظرًا لطبيعة تلك الشركات التي تتسم بالتنوع الثقافي والتشغيلي، إذ تضم موظفين من خلفيات ثقافية ومهنية متعددة، ما يستدعي اتباع ممارسات إدارة أداء وتحفيز تتسم بالمرونة والمواءمة مع هذا التنوع. كما أن المملكة تشهد تحولًا اقتصاديًا كبيرًا في إطار "رؤية السعودية 2030"، التي تركز على تطوير بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية ورفع كفاءة القوى العاملة الوطنية. ومن ثم، فإن فهم كيفية توظيف أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بشكل فعال في الشركات متعددة الجنسيات يمكن أن يسهم في دعم جهود التنمية الاقتصادية وتحقيق التكامل بين الأهداف الوطنية والتنظيمية (Macro، 2024).

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل وتقييم مدى فعالية استراتيجيات إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين داخل هذا النوع من الشركات، مع التركيز على البيئة السعودية التي تتميز بخصوصيات ثقافية وتنظيمية تؤثر على سلوك العاملين ودوافعهم. كما تهدف الدراسة إلى الكشف عن مدى توافق ممارسات إدارة الأداء

والتحفيز المتبعة في الشركات متعددة الجنسيات مع متطلبات البيئة المحلية، ومدى تأثيرها في رفع مستوى الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي (Altaweel, 2021).

من خلال هذه الدراسة التطبيقية، سيتم تسليط الضوء على العلاقة المتبادلة بين مكونات نظام إدارة الأداء (مثل تحديد الأهداف، وتقييم الأداء، والتغذية الراجعة، والتطوير المهني) وعوامل التحفيز (مثل الحوافز المادية، والاعتراف بالجهود، وفرص النمو الوظيفي)، وكيفية انعكاس هذه العوامل على إنتاجية الموظفين ومستوى أدائهم العام. كما سترسّم نتائج هذه الدراسة في تقديم توصيات عملية يمكن أن تُفيد إدارات الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة في تصميم وتنفيذ سياسات أكثر فاعلية في مجال إدارة الأداء والتحفيز، بما يتلاءم مع متطلبات سوق العمل السعودي ومعايير التنافسية العالمية. إن هذه الدراسة لا تقتصر على الجانب النظري فحسب، بل تهدف كذلك إلى تقديم إطار تطبيقي يساعد صناع القرار ومديري الموارد البشرية على فهم العلاقة الجوهرية بين إدارة الأداء والتحفيز ودورهما في تحسين أداء الموظفين، ومن ثم تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة (Liu, 2025).

مشكلة الدراسة

على الرغم من الأهمية المتزايدة التي توليها الشركات متعددة الجنسيات لإدارة الموارد البشرية كعنصر استراتيجي لتحقيق التميز التنافسي، إلا أن العديد من تلك الشركات العاملة في المملكة العربية السعودية ما زالت تواجه تحديات جوهرية في تفعيل أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بما يتناسب مع بيئة العمل المحلية ومتطلبات القوى العاملة المتنوعة ثقافيًا. تتمثل مشكلة الدراسة الرئيسية في وجود فجوة واضحة بين ممارسات إدارة الأداء والتحفيز المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات وبين النتائج الفعلية لأداء الموظفين، إذ لا تحقق تلك الممارسات دائمًا الأثر الإيجابي المنشود على رفع كفاءة العاملين وتحسين مستوى إنتاجيتهم والتزامهم التنظيمي. هذه الفجوة قد تنشأ نتيجة لاختلاف الأطر الثقافية والإدارية بين المقرات الرئيسية لتلك الشركات في الخارج والبيئة المحلية في المملكة، أو بسبب اعتماد سياسات موحدة لا تراعي الخصائص التنظيمية والثقافية والاجتماعية للعاملين في السوق السعودي.

تترتب على هذه المشكلة مجموعة من القضايا الثانوية التي تؤثر سلبًا في الأداء العام للشركات، من أبرزها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وارتفاع معدلات دوران العمالة، وضعف مستويات الولاء والانتماء

المؤسسي، إضافة إلى تراجع الالتزام بالمعايير الإنتاجية المستهدفة. كما قد يؤدي غياب التكامل بين نظام إدارة الأداء والتحفيز إلى ضعف التواصل بين الإدارة والموظفين، وغياب العدالة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت، مما ينعكس سلبيًا على المناخ التنظيمي ويحد من فرص التطوير المهني والإبداعي للعاملين. كذلك، قد ينتج عن سوء تطبيق سياسات التحفيز عدم التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى تركيز مفرط على المكافآت المالية دون الاهتمام بالجوانب التحفيزية المعنوية كالتقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار، وفرص النمو الوظيفي، وهي عناصر أساسية في بناء ثقافة عمل محفزة ومستدامة (Alyamani, 2025).

تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل حول مدى فاعلية أنظمة إدارة الأداء والتحفيز المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية في تحقيق التحسين الفعلي لأداء الموظفين، ومدى ملاءمة تلك الأنظمة لخصوصية البيئة التنظيمية والثقافية المحلية. وعليه، يمكن السؤال الرئيسي للدراسة على النحو الآتي: إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية؟

أهمية الدراسة

- الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة الأداء والتحفيز في سياق الشركات متعددة الجنسيات، وذلك في إطار بيئة ثقافية وتنظيمية متميزة كبيئة المملكة العربية السعودية. فعلى الرغم من وجود عدد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي إدارة الأداء والتحفيز كلٌّ على حدة، فإن قلة من الدراسات تناولت العلاقة التكاملية بينهما ضمن إطار تطبيقي محدد يجمع بين الأبعاد الإدارية والسلوكية والثقافية في آنٍ واحد. ومن هنا، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة نوعية من خلال تحليل أثر إدارة الأداء والتحفيز بصورة مترابطة على أداء الموظفين في بيئة عمل تتسم بالتنوع الثقافي والتشغيلي، كما هو الحال في الشركات متعددة الجنسيات. وتكمن الأهمية العلمية كذلك في كونها تساهم في تطوير فهم أعمق للدور الذي تلعبه الممارسات الإدارية الحديثة في رفع كفاءة الموارد البشرية وتعزيز إنتاجيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والاجتماعية في المجتمع السعودي. كما يمكن أن تمثل نتائج هذه الدراسة قاعدة معرفية تساهم في بناء نماذج نظرية جديدة أو تعديل النماذج القائمة حول العلاقة

بين إدارة الأداء والتحفيز، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية (Mdhlalose، 2023).

- الأهمية العملية

أما الأهمية العملية للدراسة فتتجلى في ما يمكن أن تقدمه من نتائج وتوصيات تطبيقية تساعد متخذي القرار ومديري الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية على تحسين فاعلية أنظمتهم الإدارية. إذ يمكن أن تسهم الدراسة في توضيح أفضل الممارسات في مجال إدارة الأداء والتحفيز، بما يضمن توافرها مع البيئة المحلية ويعزز من استقرار القوى العاملة وتحسين إنتاجيتها. كما تمثل الدراسة أداة مساعدة للمؤسسات الساعية إلى رفع مستوى التزام موظفيها من خلال تبني أنظمة تقييم وتحفيز عادلة وشفافة تراعي الجوانب المادية والمعنوية على حد سواء. علاوة على ذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تكون مرجعاً عملياً لصانعي السياسات في القطاعين العام والخاص في المملكة، خصوصاً في ظل التحول الاقتصادي الذي تشهده البلاد في إطار رؤية السعودية 2030، والتي تركز على تنمية رأس المال البشري وتمكين الكفاءات الوطنية. ومن هذا المنطلق، فإن تطبيق التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة من شأنه أن يساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية للشركات متعددة الجنسيات في السوق السعودي، مما يدعم بدوره النمو الاقتصادي الوطني ويحقق التكامل بين الأهداف الفردية والتنظيمية والوطنية (Eniola، 2019).

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتقييم دور إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة التكاملية بين ممارسات إدارة الأداء وآليات التحفيز وتأثيرها على كفاءة وإنتاجية العاملين ومستوى رضاهم وانتمائهم المؤسسي.

الأهداف الفرعية:

1. تحليل مدى فعالية أنظمة إدارة الأداء المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية،

وبيان مدى توافرها مع متطلبات البيئة التنظيمية والثقافية المحلية.

2. دراسة أثر أساليب التحفيز المادية والمعنوية على مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي، وتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا في تحفيز العاملين بمختلف فئاتهم.
3. استكشاف العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز بوصفهما متغيرين مترابطين يسهمان بشكل مشترك في تحسين أداء الموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي.
4. تحديد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة الأداء والتحفيز في الشركات متعددة الجنسيات داخل المملكة.
5. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد الشركات متعددة الجنسيات على تطوير أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بما يسهم في رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتماشى مع توجهات رؤية السعودية 2030.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي للدراسة:

- إلى أي مدى تسهم ممارسات إدارة الأداء والتحفيز في تحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما مدى فاعلية أنظمة إدارة الأداء المطبقة في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، ومدى توافقها مع البيئة التنظيمية والثقافية المحلية؟
2. ما أثر أساليب التحفيز المادية والمعنوية على مستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي داخل هذه الشركات؟
3. إلى أي حد تؤثر العلاقة التكاملية بين إدارة الأداء والتحفيز في رفع كفاءة العاملين وتعزيز التزامهم المؤسسي؟
4. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في تطبيق ممارسات فعّالة لإدارة الأداء والتحفيز في بيئة الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة؟
5. ما أهم الإجراءات والتوصيات التي يمكن تبنيها لتطوير أنظمة إدارة الأداء والتحفيز بما ينعكس إيجابًا على تحسين أداء الموظفين وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات متعددة الجنسيات في ضوء رؤية السعودية

2030؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية للدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين إدارة الأداء والتحفيز من جهة، وتحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية من جهة أخرى.

الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين فاعلية نظام إدارة الأداء وتحسين أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز المادي ومستوى أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي في الشركات متعددة الجنسيات.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز المعنوي (مثل التقدير، وفرص التطوير، والمشاركة في القرار) وتحسين أداء الموظفين ورفع درجة انتمائهم المؤسسي.
4. توجد علاقة تفاعلية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الأداء والتحفيز معاً في التأثير على أداء الموظفين، بحيث يؤدي تكاملهما إلى تحقيق نتائج أفضل من تطبيق كل منهما بشكل منفصل.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق ممارسات إدارة الأداء والتحفيز تبعاً للخصائص الديموغرافية للموظفين (مثل الجنسية، أو المستوى الوظيفي، أو سنوات الخبرة) داخل الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة

هدفت دراسة (الجهني، 2023) إلى معرفة تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، وذلك بهدف تطوير و تحسين كفاءة الموظفين و الوصول إلى الأهداف المرجوة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ونظراً لصعوبة إجراء الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة فقد قامت الدراسة باستخدام أسلوب العينات العشوائية وتم نشر الرابط الخاص بالاستبيان على مواقع التواصل الاجتماعي الخاصة بمجتمع الدراسة وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 456 فرد وهم الذين أجابوا على اسئلة استمارة الاستبيان،

هدفت دراسة (العلي، 2015) إلى قياس أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وقد تم قياس "إدارة المواهب" من خلال أربعة أبعاد هي: جذب المواهب، والاحتفاظ بالمواهب، وتنمية المواهب، وإحلال المواهب. كما تم قياس الأداء الوظيفي من خلال ثلاثة أبعاد هي: جودة العمل، وإنجاز المهام، والانضباط. واعتمدت الدراسة على نوعين من البيانات: تاريخية، وبيانات أولية فعلية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة الدراسة - الاستبانة- وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغت (400) مبحوثاً اختيرت عشوائياً، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في معالجة البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: 1. إن درجة تبني إدارة المواهب في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية، جاءت بدرجة مرتفعة. 2. إن مستوى تصورات الموظفين في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية للأداء الوظيفي، كان بدرجة مرتفعة. 3. يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب بأبعادها في أداء الموظفين. وفي النهاية قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: المحافظة على المواهب البشرية وتنميتها، والاهتمام في استراتيجيات جذب المواهب بسبب ندرتها في سوق العمل وزيادة حدة التنافس على استقطاب هذه المواهب في الوقت الحالي والتي سوف تزداد مع تطورات التقنيات والأساليب العلمية في تأدية الوظائف.

تبحث دراسة (الحصيني، 2025) في العلاقة بين تحفيز الموظفين وأدائهم الوظيفي في المؤسسات الإدارية، مع التركيز على تحديد العوامل التي تؤثر على التحفيز وتقييم مدى تأثيرها على مستويات الأداء. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لاستكشاف أبعاد المشكلة بشكل شامل، ولجمع البيانات، تم تصميم استبيان مُحكم يتضمن مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى التحفيز وعلاقته بمؤشرات الأداء الرئيسية. وُزِع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 100 موظف يعملون في أقسام إدارية مختلفة داخل إحدى المؤسسات السعودية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين ارتفاع مستويات التحفيز وتحسن الأداء الوظيفي. كما تبين أن الحوافز، سواء كانت مالية أو معنوية، تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي. وعلى النقيض، أظهرت الدراسة أن غياب الآليات التحفيزية المناسبة أو نقص الحوافز يؤدي إلى انخفاض مستويات الأداء وزيادة مشاعر الإحباط بين الموظفين. واستناداً إلى هذه النتائج، توصي الدراسة بتنفيذ برامج تدريبية موجهة لتعزيز تحفيز الموظفين، وزيادة وعي القادة الإداريين بأهمية تبني استراتيجيات تحفيزية شاملة. كما تؤكد الدراسة على ضرورة توفير بيئة عمل إيجابية تشجع على الابتكار والإبداع، مما يدعم تحقيق الأهداف التنظيمية ويضمن تحسين الأداء بشكل مستدام.

هناك حاجة محتملة وأهمية لوجود نظام إدارة الأداء في المملكة العربية السعودية بين المنظمات نظرًا لوجود أكثر من 20 مليون عامل مؤهل في جميع المنظمات والقطاعات، وهذا المفهوم يجعل العديد من المنظمات في المملكة العربية السعودية تتجاهل إدارة الأداء والتعلم والتطوير للموظفين. هذا الجهل يحد من العديد من المنظمات السعودية من تحقيق إمكانات أداؤها الكاملة لأن العديد من هؤلاء العمال الوافدين، على سبيل المثال، يفتقرون إلى التواصل الجيد في مكان العمل بسبب نقص العديد من المهارات الضرورية. يمكن أن يكون لأنظمة إدارة الأداء المهنية تأثير إيجابي على تطوير الموظفين وتعزيز الأداء العام للمنظمة. بحثت دراسة (Soubjaki, 2017) في تأثير أنظمة إدارة الأداء على التعلم والتطوير في المنظمات في المملكة العربية السعودية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة تكافلية وثيقة بين الاثنين حيث أن ردود الفعل من أنظمة إدارة الأداء تحفز التعلم الذاتي لدى الموظفين بناءً على مبادئ نظرية التعلم للبالغين مالمكولم نولز. شارك ما مجموعه 202 من المستجيبين في الدراسة التي أجريت من خلال استبيانات عبر الإنترنت. خللت البيانات المُجمعة للحصول على معاملات ارتباط، وجداول متقاطعة، وتحليلات عوامل، وإحصاءات وصفية، مما أثبت موثوقية أداة البحث، وأكد العلاقة التكافلية بين إدارة الأداء والتعلم والتطوير. تشير التوصيات إلى ضرورة أن يُراعى المديرون قضايا مثل ضبط المحتوى، والتحفيز، والتغذية الراجعة، والخبرة في تجربة تعلم الموظفين داخل المؤسسة. كما ينبغي أن يثقوا بنضج الموظفين وخبرتهم لتحفيز التعلم الذاتي، لأن الموظفين يستجيبون أكثر للتعلم الموجه نحو حل المشكلات منه للتعلم الموجه نحو المادة. الكلمات المفتاحية: إدارة الأداء؛ التعلم والتطوير؛ المنظمات السعودية؛ نظرية تعلم الكبار؛ الأداء التنظيمي.

يهدف بحث (Saud Faleh M. AlHajri, 2025) إلى دراسة تأثير المكافأة والكفاءة والتحفيز على أداء الموظفين في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية. وبالتالي، تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير جميع هذه العوامل على الإنتاجية والرضا الوظيفي والكفاءة التنظيمية في بيئة مختلفة ثقافيًا. وقد تم اعتماد منهج دراسة كمي لتحديد ما إذا كان هناك أي ارتباط بين كل عامل من هذه العوامل ونتائج الأداء. وقد أظهر البحث أن للمكافأة تأثيرًا غير مباشر ولكنه إيجابي إلى حد كبير على الأداء، بينما ترتبط مستويات الكفاءة والتحفيز ارتباطًا وثيقًا بالأداء، مما يؤكد الحاجة إلى التطوير المستمر للمهارات وتعزيز الدافع الشخصي لدى الموظفين. كما سلطت الدراسة الضوء على الكفاءة الفنية والمهارات الشخصية كجوانب ضرورية أخرى يجب التركيز عليها بشكل خاص في التدريب المحدث وبناء القدرات. ومن العناصر المهمة الأخرى المحددة التحفيز، وخاصة التحفيز الذاتي، الذي وُجد أنه ضروري للغاية للأداء المستدام.

وبالتالي، فإن النهج المتكامل لإدارة الأداء، كما هو مقترح من خلال نتائج الدراسة، سيشمل أنظمة متوازنة من المكافآت والكفاءة والتحفيز. تشمل قيود الدراسة كونها مقطعية، بالإضافة إلى إجرائها ضمن بيئة ثقافية واحدة، مما قد يقلل من إمكانية تعميم نتائجها. لذلك، ينبغي أن تعتمد الأبحاث المستقبلية على الدراسات الطولية أو مقارنة النتائج عبر قطاعات مختلفة لفهم ديناميكيات الأداء في مختلف المؤسسات بشكل أفضل.

الهدف الرئيسي من دراسة (Doghan، 2015) هو تقييم دور دافع العمل على مستوى أداء الموظفين في المدارس الخاصة في المملكة العربية السعودية. يهدف البحث إلى تحديد العوامل التي تؤثر على دافع الموظفين وتأثيرها على الأداء الوظيفي. في السنوات الأخيرة، أظهرت الأبحاث وجود علاقة مباشرة بين دافع الموظفين وأداء الأعمال. في مجال التعليم، وهو عمل خدمي، من المهم جدًا لربح الأعمال وإنتاجيتها تحديد العوامل التحفيزية التي تزيد من أداء الموظفين. يعتمد البحث على منهج البحث الكمي. تم الحصول على البيانات في هذا البحث بشكل أساسي باستخدام الاستبيانات. علاوة على ذلك، أجري البحث على مجموعة مختارة من المدارس الخاصة في الدمام الواقعة في المنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تم اختيار 150 موظفًا كعينة من ثلاث مدارس مختلفة. كان 119 استبيانًا فقط مناسبًا للتحليل الإحصائي بما يعادل 79٪ من إجمالي العينة. تم جمع البيانات من خلال استبيان يغطي أربعة متغيرات مثل أسلوب القيادة والبيئة التنظيمية والراتب والمستقبل المستقر. اختبر البحث تأثير هذه المتغيرات المذكورة أعلاه على أداء الموظفين.

الثقافة التنظيمية ودوافع العمل عوامل حاسمة تؤثر على أداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات، ولكن العلاقة المعقدة بين هذه المتغيرات لا تزال غير موضحة بشكل شامل. تهدف دراسة (Rahmawati، 2025) إلى تحليل تأثير الثقافة التنظيمية ودوافع العمل على أداء الموظفين باستخدام نهج نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائم على المربعات الصغرى الجزئية (PLS). تم جمع البيانات من 250 موظفًا في شركات متعددة الجنسيات في منطقة رابطة دول جنوب شرق آسيا باستخدام أسلوب أخذ العينات العشوائية الطبقية المناسبة. تُظهر نتائج التحليل أن الثقافة التنظيمية ودوافع العمل لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الموظفين، كما يعمل دوافع العمل كوسيط جزئي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء. تؤكد النتائج أهمية دمج ثقافة تنظيمية قوية واستراتيجيات تحفيزية فعالة لتحسين أداء الموظفين عبر الثقافات. توفر الآثار العملية لهذه الدراسة إرشادات لإدارة الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات لتطوير ثقافة عمل شاملة وبرامج تحفيزية تتكيف مع التنوع الثقافي. ويفتح هذا البحث أيضًا فرصًا لإجراء

المزيد من الدراسات باستخدام التصاميم الطولية وأساليب الأساليب المختلطة لتعميق فهم ديناميكيات العلاقات المتغيرة.

استنادًا إلى نظرية التحفيز، تبحث دراسة (Rasool, 2025) في العلاقة المباشرة بين بيئة العمل الداعمة (SWE) وأداء الموظف (EP). وقد تم تحديد بيئة العمل الداعمة في ثلاثة أبعاد، وهي: تقدير العمل (WR)، وتحفيز العمل (WM)، والتطوير المهني (CD). علاوة على ذلك، ركزنا على التأثير الوسيط لمشاركة الموظفين (EE) على العلاقة بين بيئة العمل الداعمة وأداء الموظف. وقد استُخدمت منهجية بحث كمي، وجمعت البيانات من خلال استبيان. وقد جمعت البيانات من 349 مستجيبًا. وتمثلت الفئة المستهدفة في كبار المديرين والمديرين المتوسطين والموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات شبه الحكومية ومقرها الرياض، المملكة العربية السعودية. وقد حُللت البيانات باستخدام برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الجزئية الصغرى (PLS-SEM) الإصدار 4.0. وتشير النتائج إلى أن التقدير في مكان العمل، والتحفيز في مكان العمل، والتطوير المهني مرتبطون بشكل إيجابي بأداء الموظف. وبالمثل، تُظهر النتائج أن مشاركة الموظفين تتوسط بشكل إيجابي بين تقدير العمل، وتحفيز العمل، والتطوير المهني (SWE) وأداء الموظف. تشير هذه الدراسة إلى أنه يمكن للمديرين إرساء ممارسات للاعتراف بمساهمات الموظفين وتقديرها، مما يؤدي إلى زيادة الدافع وتحسين الأداء. إن خلق بيئة عمل تعزز دافعية العمل من خلال تلبية احتياجات الموظفين الجسدية والسلامة والاجتماعية والأنانية يمكن أن يعزز مشاركة الموظفين وأدائهم بشكل أكبر. تسلط الدراسة الضوء على الدور المهم لتقدير العمل وتحفيز العمل والتطوير المهني ومشاركة الموظفين في التأثير على أدائهم. توصي هذه الدراسة أيضًا ببعض الآثار العملية على المنظمات شبه الحكومية. أولاً، اقترحت أن تخلق المنظمات بيئة عمل يشعر فيها الموظفون بالتقدير والتقدير والسعادة. ثانيًا، تُدخل المنظمات ثقافة مشاركة الموظفين على مستوى القسم وكذلك على مستوى المنظمة. ثالثًا، تُقدم المنظمات أيضًا جداول عمل مرنة للموظفين من المستوى المتوسط والإداري. أخيرًا، تعترف المنظمات السعودية بإنتاج موظفيها وتقدم لهم حوافز مالية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة بشكل عام على أن إدارة الأداء والتحفيز تعتبر من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين في بيئات العمل المختلفة، سواء في القطاع الخاص أو العام أو في المؤسسات متعددة الجنسيات. فقد

أظهرت معظم الدراسات أن وجود نظم فعّالة لتقييم الأداء، إضافة إلى برامج تحفيزية متكاملة، يسهم في رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة أداء الموظفين، كما يعزز رضاهم الوظيفي ويحد من معدلات الغياب والدوران الوظيفي. كما تشير النتائج إلى أن استخدام أدوات البحث الكمي، مثل الاستبيانات الموجهة لمجتمع الدراسة، يعد الوسيلة الأكثر شيوعاً لقياس العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، مما يوفر بيانات قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق ويتيح استخلاص نتائج موثوقة. وبالإضافة إلى ذلك، أكدت معظم الدراسات على دور الحوافز المالية والمعنوية معاً في تعزيز دافعية الموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يعكس توافقاً في النتائج حول الأهمية العملية لإدارة الأداء والتحفيز في المؤسسات.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

رغم أوجه التشابه، تظهر الاختلافات في نطاق التركيز والمنهجية المستخدمة. فقد اختلفت الدراسات في تحديد الأبعاد الرئيسية لكل من إدارة الأداء والتحفيز، فبعضها ركز على تقييم الأداء من خلال جودة العمل وإنجاز المهام والانضباط، بينما اهتمت أخرى بمفهوم إدارة المواهب والكفاءة المهنية والمهارات الشخصية كعوامل تحفيزية رئيسية. كما اختلفت الدراسات من حيث مجتمع الدراسة وعينتها، فبعض الدراسات اقتصرته على موظفي القطاع الخاص، بينما ركزت أخرى على المؤسسات الحكومية أو المدارس الخاصة، أو حتى الشركات متعددة الجنسيات في بيئات متعددة الثقافات. كما تنوعت المنهجيات، حيث استخدمت بعض الدراسات البيانات التاريخية إلى جانب البيانات الأولية، في حين اقتصرته أخرى على البيانات الكمية المستقاة من الاستبيانات. إضافة إلى ذلك، تظهر بعض الدراسات الحديثة اهتماماً بتحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات، مثل دور الثقافة التنظيمية والتحفيز الوسيط، باستخدام نماذج المعادلات الهيكلية، وهو ما يميزها عن الدراسات التقليدية التي اعتمدت على التحليل الوصفي أو الارتباطي البسيط.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

توضح الدراسات السابقة أهمية إدارة الأداء والتحفيز على أداء الموظفين، إلا أن هناك عدة فجوات واضحة تحتاج إلى مزيد من البحث. أولاً، معظم الدراسات السابقة ركزت على قطاعات محددة مثل القطاع الحكومي أو الخاص أو التعليم، مع إهمال سياقات الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمثل فجوة في فهم تأثير هذه الاستراتيجيات في بيئات متعددة الثقافات ومع موظفين من خلفيات متنوعة. ثانياً، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ العلاقة التفاعلية بين إدارة الأداء والتحفيز وكيفية دمجهما لتحسين الأداء بشكل متكامل، إذ غالباً ما تم

دراسة كل متغير بمفرده دون النظر إلى تأثيراته المشتركة. ثالثاً، غياب استخدام تصميم دراسات طويل المدى أو المقارن بين قطاعات مختلفة يجعل من الصعب التنبؤ بالنتائج على المدى البعيد، خاصة فيما يتعلق بالاستدامة في تحسين الأداء والتحفيز المستمر. وأخيراً، هناك نقص في دراسة العوامل الوسيطة والبيئية، مثل الثقافة التنظيمية والبيئة الإدارية، وتأثيرها على العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، وهو ما يسعى البحث الحالي لمعالجته لتقديم رؤية شاملة ومتكاملة يمكن تطبيقها في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

يشهد العالم اليوم تطوراً سريعاً في مفاهيم وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت قدرة المؤسسات على إدارة أداء موظفيها وتحفيزهم بشكل فعال أحد العوامل الأساسية لتحقيق التميز التنافسي. وتعتبر إدارة الأداء والتحفيز من الأدوات الإدارية الاستراتيجية التي تساعد المؤسسات على تعزيز الإنتاجية، وتحقيق الأهداف التنظيمية، وضمان استقرار القوى العاملة. إذ لا يقتصر دور إدارة الأداء على تقييم الموظفين فحسب، بل يشمل أيضاً التخطيط لمستقبلهم الوظيفي، وتحديد مواطن القوة والضعف لديهم، وتقديم التغذية الراجعة المستمرة، بما يساهم في تطوير قدراتهم وتحسين أدائهم بشكل مستمر.

وفي الوقت ذاته، يلعب التحفيز دوراً جوهرياً في دفع الموظفين لبذل الجهد وتحقيق مستويات أعلى من الإنجاز. فالتحفيز المادي والمعنوي على حد سواء يساهم في تعزيز رضا الموظفين ورفع مستوى التزامهم المؤسسي، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء والكفاءة التشغيلية للمؤسسة. وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، حيث تواجه هذه الشركات تحديات مميزة نتيجة التنوع الثقافي والإداري بين مقراتها الدولية وبيئة العمل المحلية. هذا التنوع يتطلب تصميم أنظمة إدارة أداء وبرامج تحفيزية مرنة وفعالة تتلاءم مع خصوصيات الموظفين المحليين، وتحقق العدالة والشفافية، وتدعم استراتيجيات المؤسسة لتحقيق أهدافها على المستوى الفردي والتنظيمي.

وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة التكاملية بين إدارة الأداء والتحفيز وتأثيرها على أداء الموظفين، مع التركيز على الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية. فبينما قدمت الدراسات السابقة رؤى متعددة حول كل من إدارة الأداء والتحفيز بشكل منفصل، فإن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة التفاعلية بينهما في

بيئة العمل متعددة الثقافات، خاصة في السياق السعودي الذي يمتاز بخصوصيات اجتماعية وثقافية ومؤسسية. ومن هذا المنطلق، تأتي أهمية هذه الدراسة في تقديم تحليل علمي متكامل يمكن أن يسهم في إثراء المعرفة النظرية والتطبيقية حول أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية، ويمثل مرجعًا عمليًا يساعد المؤسسات على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز التميز التنافسي في السوق المحلي والعالمي (Anwar، 2021).

- إدارة الأداء

إدارة الأداء تمثل الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة حديثة، حيث ترتبط بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة واستدامة كفاءتها. فهي عملية مستمرة تشمل تخطيط الأداء وتوجيهه ومتابعته وتقييمه، إضافة إلى تقديم التغذية الراجعة للموظفين بما يعزز من قدراتهم ويزيد من مستوى إنتاجيتهم. وتكمن أهمية إدارة الأداء في قدرتها على خلق بيئة عمل منظمة وواضحة الأهداف، حيث يعرف كل موظف ما هو متوقع منه وما هي المعايير التي سيُقيم على أساسها. كما أنها تساعد في تحديد مواطن القوة والضعف لدى الموظفين، مما يتيح فرصًا مستمرة للتطوير المهني والتعلم المستمر. وفي سياق الشركات متعددة الجنسيات العاملة في المملكة العربية السعودية، يكتسب مفهوم إدارة الأداء أهمية مضاعفة بسبب التنوع الثقافي والوظيفي الذي يميز هذه الشركات. فالاستراتيجيات المطبقة في المقرات الرئيسة قد لا تتوافق دائمًا مع احتياجات البيئة المحلية، مما يستدعي تطوير أنظمة تقييم مرنة تعكس خصوصيات الموظفين المحليين وتحقق العدالة والشفافية، وتضمن قدرة الإدارة على توجيه الموظفين نحو تحقيق الأداء الأمثل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية (Brown، 2018).

- التحفيز

التحفيز يمثل القوة الداخلية والخارجية التي تدفع الموظف إلى بذل الجهد وتحقيق الأهداف المرجوة، ويعد أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين أداء العاملين واستمرارهم في العمل بفاعلية. ويشمل التحفيز مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تلبي احتياجات الموظفين وتحفزهم على الإبداع والالتزام بالمهام الموكلة إليهم. فالتحفيز المادي مثل المكافآت والزيادات والحوافز المرتبطة بالإنجاز، يعمل على تعزيز الرضا الوظيفي ويخلق شعورًا بالتقدير الملموس للجهود المبذولة، بينما يلعب التحفيز المعنوي، بما يشمله من تقدير، وفرص التطوير المهني، والمشاركة في اتخاذ القرارات، دورًا محوريًا في تعزيز الانتماء المؤسسي وتحفيز الابتكار والإبداع بين الموظفين. وفي سياق الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة، يكتسب التحفيز أهمية خاصة بسبب التنوع الثقافي للموظفين، مما يتطلب تصميم برامج تحفيزية

تتسم بالمرونة، بحيث تكون قادرة على تلبية احتياجات فئات مختلفة من الموظفين مع الحفاظ على العدالة والشمولية، ما يسهم في تحقيق مستويات أعلى من الأداء والالتزام المؤسسي (Osabiya، 2015).

- العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظف

تشير المنطلقات النظرية إلى أن إدارة الأداء والتحفيز مرتبطتان بشكل وثيق، ويشكلان معًا محركًا رئيسيًا لتحسين أداء الموظفين. فإدارة الأداء توفر الإطار التنظيمي الذي يحدد الأهداف والمعايير وطرق التقييم، بينما يعمل التحفيز على دفع الموظفين لبذل الجهد اللازم لتحقيق تلك الأهداف. ويظهر التكامل بينهما في أن إدارة الأداء تحدد ماذا يجب أن يتم، أما التحفيز فيعمل على تعزيز رغبة الموظف في تحقيق ذلك بما يتوافق مع قدراته وطموحاته. وقد أظهرت الدراسات أن الجمع بين إدارة أداء فعالة وبرامج تحفيزية متكاملة يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ورفع مستوى الالتزام الوظيفي، ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويعزز من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة. كما أن الشركات متعددة الجنسيات التي تطبق أنظمة مرنة لإدارة الأداء والتحفيز تستطيع تلبية احتياجات موظفيها المحليين والدوليين على حد سواء، مما يخلق بيئة عمل محفزة ومستقرة تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتدعم التميز المؤسسي (Akerele، 2023).

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأسلوب الأنسب لدراسة العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية. يتميز المنهج الكمي بقدرته على قياس الظواهر الإدارية والسلوكية بشكل موضوعي ودقيق، من خلال جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص نتائج قابلة للتعميم. ويسمح هذا المنهج بفحص العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، مما يتيح فهم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل متغير على الأداء الوظيفي. كما يوفر المنهج الكمي أدوات دقيقة لتحديد الفروق بين المجموعات المختلفة من الموظفين وفقًا للخصائص الديموغرافية مثل العمر، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والجنسية، بما يسهم في تقديم نتائج موثوقة وعلمية تدعم اتخاذ القرارات الإدارية المبينة على البيانات.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يشمل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية، والذين يمثلون شريحة متنوعة من حيث الجنسية، والخبرة العملية، والمستوى الوظيفي. ولضمان تمثيل عادل ودقيق لجميع الفئات، تم تحديد عينة الدراسة بطريقة عشوائية منظمة تتيح الحصول على بيانات كمية موثوقة وقابلة للتحليل الإحصائي. ويتمثل الهدف من اختيار هذه العينة في تمكين الباحث من دراسة العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين بطريقة شاملة، مع الأخذ بعين الاعتبار التباين في طبيعة العمل والبيئة التنظيمية بين الشركات المختلفة. كما أن اختيار الشركات متعددة الجنسيات يوفر بيئة متنوعة ثقافيًا وإداريًا، مما يعكس التحديات الفعلية التي تواجه تطبيق ممارسات إدارة الأداء والتحفيز في سياق بيئة العمل المتعددة الثقافات في المملكة.

- أدوات جمع البيانات

يعتمد البحث على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية، نظرًا لقدرته على جمع معلومات شاملة من شريحة كبيرة من الموظفين بشكل موضوعي ومنظم. تم تصميم الاستبيان ليغطي محاور رئيسية تتعلق بإدارة الأداء، التحفيز المادي والمعنوي، وأداء الموظفين، مع مراعاة الدقة والوضوح في صياغة الأسئلة لضمان فهمها بسهولة من قبل جميع المشاركين. كما تم استخدام مقياس ليكرت في تقييم الإجابات، حيث يتيح هذا المقياس تحديد درجة الاتفاق أو الاختلاف مع كل عبارة على مقياس رقمي محدد، مما يسهل التحليل الكمي واستخلاص النتائج الإحصائية الدقيقة. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على تحويل البيانات النوعية الأولية إلى قيم رقمية قابلة للتحليل، وهو ما يعزز موثوقية النتائج ويتيح إمكانية إجراء اختبارات الفرضيات بشكل علمي ومنهجي.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لفحص العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات المقررة. تشمل هذه الأساليب التحليل الوصفي، مثل حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، إضافة إلى التحليل الاستنتاجي الذي يشمل اختبار الفرضيات باستخدام أساليب الارتباط والانحدار والتحليل التبايني حسب الحاجة. ويهدف التحليل الإحصائي إلى تحديد مدى قوة العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء

الموظفين، وتفسير الفروق بين مجموعات الموظفين وفقاً للخصائص الديموغرافية المختلفة، مما يسهم في تقديم نتائج دقيقة وموضوعية قابلة للتطبيق العملي في الشركات متعددة الجنسيات.

- أهمية اعتماد المنهجية الكمية

تكمن أهمية اعتماد المنهجية الكمية في قدرتها على توفير إطار علمي صارم لدراسة الظواهر الإدارية، كما تتيح تقديم نتائج دقيقة وقابلة للقياس والتحليل الموضوعي. ويعزز هذا الأسلوب قدرة الباحث على تقديم توصيات عملية مستندة إلى بيانات موثوقة، بما يدعم اتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بتطوير أنظمة إدارة الأداء وبرامج التحفيز داخل الشركات متعددة الجنسيات، وبالتالي تحسين أداء الموظفين بشكل مستدام. كما أن النتائج الكمية تسهم في توثيق العلاقة بين المتغيرات بشكل علمي، مما يجعل الدراسة مرجعاً عملياً يمكن الاستفادة منه في السياق الإداري والتطبيقي.

أدوات الدراسة

تستخدم هذه الدراسة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمته للمنهجية الكمية المتبعة في البحث، وقدرته على جمع معلومات دقيقة وشاملة من شريحة كبيرة من الموظفين في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية. ويتيح الاستبيان إمكانية قياس المتغيرات الرئيسية للدراسة، وهي إدارة الأداء، والتحفيز بمختلف أبعاده، وأداء الموظفين، بطريقة منهجية وموضوعية، بحيث يمكن تحليل البيانات إحصائياً لاختبار الفرضيات المقررة.

تم تصميم الاستبيان بعناية ليشمل محاور محددة تغطي جميع جوانب الدراسة، مع مراعاة صياغة الأسئلة بلغة واضحة ودقيقة لضمان فهمها من قبل جميع المشاركين بغض النظر عن خلفياتهم الثقافية والمهنية. ويعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت بخمس درجات، حيث يحدد المشاركون درجة توافقهم أو عدم توافقهم مع كل عبارة، مما يسهل تحويل الإجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويهدف هذا الأسلوب إلى توفير بيانات كمية دقيقة تعكس تصورات الموظفين وتجاربهم العملية، بحيث يمكن قياس العلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين بدقة وموضوعية.

كما تم التأكد من مصداقية الأداة من خلال اختبار الثبات والموثوقية، لضمان أن الاستبيان يقيس المتغيرات بشكل متسق عبر جميع المشاركين. ويأتي استخدام الاستبيان في هذه الدراسة كخيار مثالي لدراسة الشركات متعددة الجنسيات، نظراً لكبر حجم المجتمع المستهدف وتوزع الموظفين على مواقع مختلفة، حيث يسمح بجمع كمية كبيرة من البيانات في فترة زمنية مناسبة وبأقل جهد وتكلفة ممكنة مقارنة بالطرق الأخرى. كما يتيح الاستبيان تحليل الفروق بين الموظفين وفقاً لمتغيرات ديموغرافية مختلفة، مثل المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والجنسية، مما يعزز من قدرة الباحث على تقديم نتائج دقيقة وموثوقة.

يمثل الاستبيان أداة أساسية لدراسة العلاقة التفاعلية بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين، حيث يمكن من خلاله استخلاص مؤشرات كمية دقيقة عن فعالية ممارسات إدارة الأداء وبرامج التحفيز، وتحديد أثرها على تحسين الأداء الفردي والمؤسسي، وهو ما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق داخل الشركات متعددة الجنسيات في المملكة العربية السعودية.

حدود الدراسة

- الحدود البشرية

تقتصر هذه الدراسة على الموظفين العاملين في الشركات متعددة الجنسيات بالمملكة العربية السعودية، باعتبارهم العنصر الأساسي في عملية إدارة الأداء والتحفيز، والجهة الأكثر تأثراً وتأثيراً بممارسات الموارد البشرية. ويشمل ذلك الموظفين في مختلف المستويات الوظيفية، بدءاً من الموظفين التنفيذيين وصولاً إلى مديري الأقسام والإدارات، حيث توفر هذه الفئة رؤية شاملة حول فعالية استراتيجيات إدارة الأداء وأثرها على مستوى التحفيز والأداء الفعلي للموظفين. كما يتم التركيز على الموظفين الذين لديهم خبرة عملية كافية تمكنهم من تقييم ممارسات إدارة الأداء وبرامج التحفيز بشكل موضوعي، وهو ما يعزز دقة البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها في الدراسة. ويهدف التركيز على هذه الشريحة البشرية إلى تقديم نتائج دقيقة وموثوقة يمكن تعميمها على فئات مشابهة داخل الشركات متعددة الجنسيات في المملكة.

- الحدود الزمانية

تحدد الدراسة الفترة الزمنية لجمع البيانات وتحليلها خلال العام الدراسي أو المالي الحالي الذي يشمل فترة محددة من الزمن لضمان جمع بيانات حديثة وذات صلة بالواقع العملي الحالي للشركات. ويرجع اختيار هذه الفترة الزمنية إلى الحاجة إلى تحليل الممارسات الإدارية والبرامج التحفيزية كما هي مطبقة حاليًا، بعيدًا عن التغيرات السابقة أو المستقبلية التي قد تؤثر على نتائج الدراسة. كما تتيح هذه الحدود الزمنية للباحث التركيز على الظواهر الراهنة وإجراء تحليل دقيق للبيانات، مما يساهم في تقديم نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها في تحسين سياسات إدارة الأداء وبرامج التحفيز في الشركات متعددة الجنسيات على المدى القريب.

- الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الشركات متعددة الجنسيات العاملة داخل المملكة العربية السعودية، نظرًا لاختلاف البيئة التنظيمية والثقافية عن غيرها من الدول. ويهدف تحديد الحدود المكانية إلى التركيز على الخصائص الفريدة للبيئة السعودية، بما في ذلك القوانين واللوائح المحلية، والعادات الثقافية، وأساليب الإدارة المعتمدة في السوق المحلي، مما يتيح فهمًا أكثر دقة للعلاقة بين إدارة الأداء والتحفيز وأداء الموظفين في هذا السياق. كما يتيح التركيز المكاني إمكانية الوصول إلى الموظفين بشكل مباشر، وتوزيع الاستبيانات وتحليل النتائج في إطار بيئي موحد، مما يقلل من تأثير العوامل الخارجية غير المتحكم فيها ويزيد من دقة وموثوقية النتائج المستخلصة.

المراجع

- المراجع العربية

- الجهني, إ. م. (2023). تأثير تقييم الأداء على تحسين كفاءة عمل الموظفين بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. Retrieved from <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/893>
- الحصيني, ت. ص. (2025). الدافعية وعلاقتها بأداء العاملين من منظور مفاهيمي. Retrieved from <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/ar/article/view/8777>
- العلي, ف. ب. (2015). أثر إدارة المواهب في الأداء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. Retrieved from <https://asjp.cerist.dz/en/article/63553>

- المراجع الأجنبية

- Akerele, O. O. (2023). The Link between Motivation and Organizational Performance: An Exploration of Factors Influencing Employee Motivation and its Impact on Organizational Success. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372213100_The_Link_between_Motivation_and_Organizational_Performance_An_Exploration_of_Factors_Influencing_Employee_Motivation_and_its_Impact_on_Organizational_Success
- Altaweel, I. R. (2021). The Mediating Role of Innovation Capability on the Relationship between Strategic Agility and Organizational Performance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/14/7564>
- Alyamani, K. A. (2025). Transforming Saudi Arabia's workforce: HR management strategies in action. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389696292_Transforming_Saudi_Arabia's_workforce_HR_management_strategies_in_action
- Anwar, K. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/350489870_The_impact_of_Human_resource_management_practice_on_Organizational_performance
- Brown, T. C. (2018). Performance Management: A Scoping Review of the Literature and an Agenda for Future Research. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327897940_Performance_Management_A_Scoping_Review_of_the_Literature_and_an_Agenda_for_Future_Research
- Doghan, M. A. (2015). A Study on Influence of Motivation Factors on Employees Performance in Private Schools in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=61744>
- Eniola, A. A. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019359535>

- Hasyim, H. (2023). The Impact of Organizational Development Initiatives on Business Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382206150_The_Impact_of_Organizational_Development_Initiatives_on_Business_Performance
- Liu, W. S.-K. (2025). RETRACTED ARTICLE: Global Leadership Dynamics: Refining Executive Selection in Multinational Corporations. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s13132-024-01794-3>
- Macro, S. (2024). The evolution of the ability to effectively innovate in a transnational organization – A configurational analysis. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425324000814>
- Maley, J. F. (2024). Performance management in a rapidly changing world: implications for talent management. Retrieved from <https://www.emerald.com/md/article/62/10/3085/1215173/Performance-management-in-a-rapidly-changing-world>
- Mdhlalose, D. (2023). THE SYSTEMATIC REVIEW OF EFFECTIVE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONS. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371250666_THE_SYSTEMATIC_REVIEW_OF_EFFECTIVE_PERFORMANCE_MANAGEMENT_SYSTEMS_IN_ORGANIZATIONS
- Osabiya, B. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/289570708_The_effect_of_employees_motivation_on_organizational_performance
- Rahmawati, I. R. (2025). Employee Performance in Multinational Companies: The Role of Culture and Motivation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391836460_Employee_Performance_in_Multinational_Companies_The_Role_of_Culture_and_Motivation
- Rasool, S. F. (2025). Exploring the Nexus Between a Supportive Workplace Environment, Employee Engagement, and Employee Performance in the Kingdom of Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-3387/15/6/230>
- Saud Faleh M. AlHajri, S. J. (2025). Relationship Between Performance Management and Employee Performance in the Private Sector in Saudi Arabia. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-97609-4_32
- Soubjaki, M. (2017). The Impact of Performance Management System on Learning & Development in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318984015_The_Impact_of_Performance_Management_System_on_Learning_Development_in_Saudi_Arabia

Midocean University
College of Management
Master of Business Administration



The Role of Performance Management and Motivation in Improving Employee
Performance: An Applied Study on Multinational Companies in the Kingdom of
Saudi Arabia

Prepared by the student/
Abdulrahman Salem Alsaiari

University ID/ 252001123

Supervisor/
Dr. / Faisal Abdul Hamad Muhammad
Dr. / Fayez Ali Jarad

Year
2025